英国大型阅读推广项目多元协作模式解析*

刘亮
北京大学信息管理系　北京　100871；北京工商大学图书馆　北京　100481

摘要：［目的/意义］解析英国大型阅读推广项目“多元协作”组织实施模式，为我国推进阅读推广项目的社会力量参与以及阅读推广的社会化发展提供经验借鉴。［方法/过程］以“图书起步”、“暑期阅读挑战”等三阅读推广项目为样例，运用治理理论，从协作关系、协作网络、协作机制及其特点、优势等方面，对该模式予以深入分解和评析。［结果/结论］政府、社会组织、公共图书馆、企业、公众等多元主体，以不同角色和作用结成协作关系，构成以共同支持网络和协同实施网络为主体的协作网络，并形成了特色的资源配置、沟通协商、协同实施、监督评估等协作机制。多元协作模式具有跨界协作、伙伴关系、双核心、专业性、广泛性和适应性等特点、优势，也存在松散性和不稳定性的潜在问题。我国可从加强和完善政府主导作用等五方面加以借鉴。

关键词：英国　阅读推广　多元协作　社会力量参与　社会化
分类号：G252.1

“社会化”是各国阅读推广事业的共同发展方向。起步较早、发展较成熟的英国阅读推广事业，即以高度的社会化和具引领性的阅读推广项目为显著“标识”。其较高水平的“社会化”正主要体现于阅读推广项目的组织实施。英国的阅读推广项目特别是大型阅读推广项目，多由政府、公共服务机构、社会公益组织、企业、公众等多元主体共同参与、协作开展，可以说形成了独具特色的“多元协作”模式。多元协作的组织实施模式也是大型阅读推广项目得以成功的主要因素之一。国内有关研究多注意到了英国阅读推广的多元协作[1-3]，但对其多元协作何以形成，拥有什么样的协作关系，协作如何运行，具有哪些特点、优势，是否存在不足或风险等问题，尚乏探究。近年来我国出台了多项法规和政策文件，强调推动阅读推广及公共文化服务整体的社会化发展，各地也开启了多元社会主体合作开展阅读推广项目的探索实践。考察、解析英国大型阅读推广项目的多元协作模式，回答上述问题，当可对我国推进阅读推广活动、项目的社会力量参与以及阅读推广的社会化发展具有一定借鉴意义。

在英国众多的阅读推广项目中，本文选择“图书起步”（Bookstart）[1]、“暑期阅读挑战”（Summer Reading Chanllenge）、“世界图书之夜”（World Book Night)三项目作为分析样例。三项目分别由图书信托（Booktrust）和阅读社（The Reading Agency）发起，均受政府资助，跨地域（乃至全英）、连年持续开展，规模大，参与、受益者众，且协作主体类型广、数量多，协作关系、协作机制较为成熟，是多元协作组织实施的典型。三项目基本情况见表 1。

***作者简介：**刘亮（ORCID：0000-0002-9609-3138），北京大学信息管理系，博士研究生；北京工商大学图书馆，副馆长，馆员职称，Email:liuliangxxx@qq.com。

[1] 又译为“阅读起跑线”。据 Booktrust 网站信息，Bookstart 项目已扩展至全球 28 个国家和地区。我国苏州图书馆 2011 年开始的“悦读宝贝”计划于 2014 加入 Bookstart。见“Booktrust and Bookstart worldwide”, https://www.booktrust.org.uk/about-us/booktrust-affiliates/；“江苏：苏州图书馆‘悦读宝贝’加入英国‘阅读起跑线’”, https://www.mct.gov.cn/whzx/qgwhxxlb/js/201401/t20140123_782103.htm。

表 1 英国三大型阅读推广项目基本情况

阅读推广项目	Bookstart（图书起步）	Summer Reading Challenge（暑期阅读挑战）	World Book Night（世界图书之夜）
目标群体	0-5 岁婴幼儿	4-11 岁少年儿童	16 岁以上青少年和成人
主要内容	向每个婴幼儿家庭免费发放适合的（依年龄段、语种及听、视障等特殊需要）“阅读包”，并与“音韵时光”（Rhymetimes）、“故事时间”（Storytimes）等项目相结合，开展亲子阅读活动。	每年暑期举办。按当年主题推荐图书，报名参加的少儿完成六本图书的借阅赢得挑战，获颁证书、奖章。图书馆同期开展系列阅读活动。	每年 4 月 23 日前后赠送年度推荐图书，并于当晚在大英图书馆举办主题活动和“阅读一小时”线上活动，各地图书馆及其他参与机构同时举办各种阅读活动。
发起者	Bookturst（图书信托）	The Reading Agency（阅读社）	The Reading Agency（阅读社）
发起时间	1992 年	1999 年	2011 年
合作实施者	公共图书馆、医疗健康机构（含健康访视员）、学校、幼儿育教机构、食品银行（foodbanks）、社区组织等	公共图书馆、中小学	公共图书馆、学校、医院、护理之家（care homes）、监狱、流浪者收容所（homeless shelters）、成人教育机构、出版社、书店、社区组织等
实施地域	英格兰、威尔士、北爱尔兰	全英（英格兰、威尔士、苏格兰、北爱尔兰）	全英（英格兰、威尔士、苏格兰、北爱尔兰）
近年成效	2021/22 年度，超过 57 万份阅读包分发至婴幼儿家庭。2020/2021 年度，发放阅读包 55 万多份。	2021 年，46 万多名少儿报名参加，其中 23 万余名少儿完成阅读挑战；5,220 家公共图书馆（93%的图书馆区）参与，借出 893 万多册（次）图书（含电子书和有声书）。	2022 年，通过 428 家机构向公众赠送 8.5 万多册图书；主题活动及“阅读一小时”活动线上参与者达 725 万余人次；逾 158 家机构当天举办相关阅读活动。

注：据图书信托、阅读社网站信息和近年年度报告。

1. 多元协作模式的形成

大型阅读推广项目的多元协作模式是在其连续多年的组织实施中逐渐形成和发展的，与项目的发展互为因果。以“图书起步”项目为例，从其发展历程来看，它的多元协作大体上可分为不断扩展的三个阶段。首先是起步阶段（1992-1998），图书信托依靠社会捐助，与

地方公共图书馆、大学、医疗健康机构合作发起和开展该项目，图书起步项目在该阶段为地方性项目；第二是发展阶段（1999-2004），慈善基金、大型企业特别是中央政府和各地方政府陆续开始提供资助、支持，社会阅读组织与公共图书馆等公共服务机构的合作持续深化，出版社等文化行业企业开始参与，图书起步项目也随之成为世界上第一个全国性图书赠送（Bookgifting）项目；第三是成熟阶段（2005-），政府、社会组织、公共服务机构、企业等多元主体的协作关系和协作网络成型、稳固，协作机制进一步优化，形成了较为成熟的多元协作模式。如图书信托在其网站中所言，“当今的图书起步——一项为推广悦读（reading for pleasure）的公/私协作（public/private partnership）”，“英国政府通过英格兰艺术委员会资助图书起步项目。在童书出版社持续的支持下，经图书起步协调员和图书馆、健康和幼教机构孜孜不倦的努力，图书信托继续向婴幼儿提供这一全国性项目”。[4]

暑期阅读挑战、世界图书之夜两项目后起于图书起步项目，与其他阅读推广项目都一定程度上受“图书起步”的影响和带动，组织实施模式也“天然”地步入了“多元协作”。事实上，多元协作模式不是某一个或几个阅读推广项目“个体化成果”，而是在众多项目的同时发展中经不断探索、验证以及相互借鉴而共同形成和“拥有”的。各个项目具体的协作主体虽有不同，但在协作主体的类型上，在多元主体的协作关系、协作机制上，是共同和共通的。

2. 多元协作关系

政府、社会组织、公共服务机构、企业和公众等主体在阅读推广项目的组织实施中，各凭其职能和资源、专业优势，承担不同角色、发挥各自作用，彼此联接、相互协同，形成了协作关系，结成了协作网络。首先来看协作关系的构成。

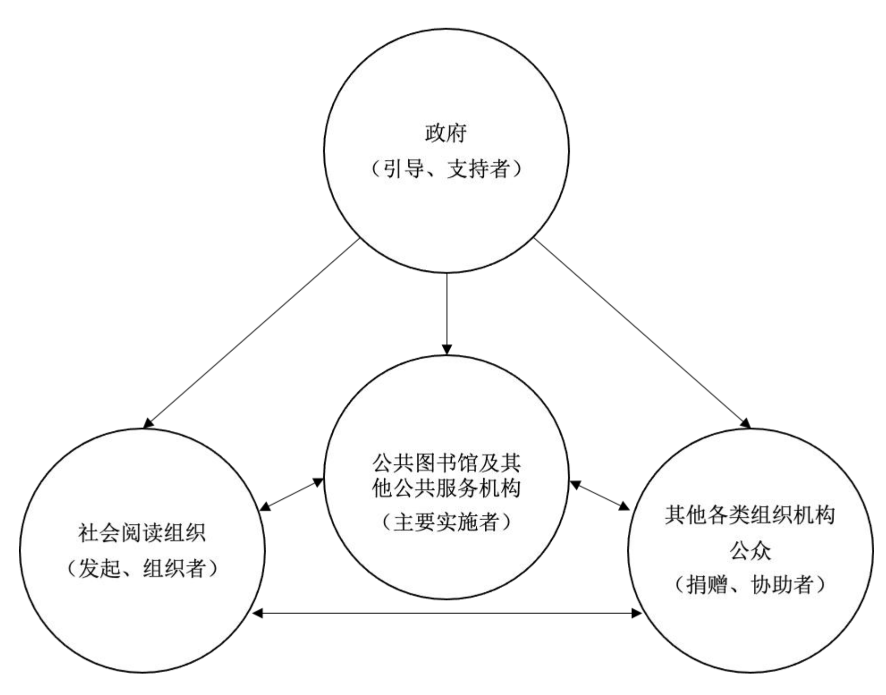


图 1 多元协作关系构成

2.1 多元协作关系的构成

（1）引导、扶持者：政府

英国中央政府和地方政府，是这个多元协作关系中具主导地位的一方，发挥着政策引导、经费资助、协调与监督等多重不可替代的作用。

政府的政策引导主要体现在三个层面。一是宏观战略层面，自 20 世纪 70 年代以来，推进公共服务改革，主动引导社会组织、企业等参与公共服务的供给，并与社会组织建立了伙伴关系。二是在文化及相关政策中，强调阅读与阅读推广的重要价值、意义，鼓励阅读和阅读推广的开展。三是在阅读推广特别是推广阅读项目的开展上，鼓励多元主体共同参与，推动公共图书馆、学校等机构与社会组织协同合作。第一层面的有关情况后文还将详及，这里主要举例说明后两个层面。如作为英国文化事业主管行政机构的数字、文化、媒体和体育部（Department for Digital, Culture, Media and Sport，简称 DCMS）2003 年发布的《未来框架：图书馆、学习和信息下一个十年》[5]，和代表 DCMS 促进文化发展的非政府部门公共机构（Non-Department Public Body）英格兰艺术委员会（Arts Council England）的连续两个十年战略《让每个人享受优秀的艺术和文化：2010-2020 十年战略框架》[6]、《让我们创造：2020-2030 战略》[7]，这三个指导性文化政策文件均强调了阅读的重要意义和作用，均以推广阅读作为主要目标之一，且都将公共部门、私营部门和社会组织间的合作视为不可或缺的推动力量；而有关公共图书馆的政策性文件，如英格兰艺术委员会 2013 年发布的《未来图书馆展望》[8]、DCMS 下设的图书馆工作组（Libraries Taskforce）制订的《图书馆服务供给：英格兰公共图书馆愿景 2016-2021》[9]和英国地方政府协会（Local Government Association）的《公共图书馆服务供给的地方性方案》[10]等，更是在突出阅读价值的同时，重视加强公共图书馆与其他公共服务机构、社会组织、企业之间的互助协作，共同实施阅读推广项目。

经费资助是政府扶持社会化阅读推广项目的有力手段。图书起步、暑期阅读挑战、世界图书之夜均受到英国中央政府资助。主要通过英格兰艺术委员会提供，目前可分为直接资助和间接资助——即“项目资助”和“机构资助”——两种方式。艺术委员会与图书信托签订协议，约定每年资助其发起组织的以“图书起步”为主体的少儿阅读推广项目，当前协议自 2019 年始，为期四年。[11]每年度资助 576 万英磅。此种属直接资助，即直接为阅读推广项目提供经费。而间接资助则是“投资”社会阅读组织，为其发起和组织的阅读推广项目提供整体资助。阅读社作为艺术委员会 2018-22 年的“国家资助机构”（National Portfolio Organizations），每年获资助 475,394 英磅，用于暑期阅读挑战、世界图书之夜等阅读推广项目。2019/20、2020、21、2021/22 三年度，来自艺术委员会的资助，分别占图书信托当年总收入的 57.6%、55.4%、52.0%，占阅读社收入的 13.9%、7.3%、15.9%。[2]中央政府之外，威尔士、北爱兰的政府部门也会对阅读推广项目提供资助。政府资助是社会阅读组织也是其阅读推广项目主要、稳定的经费来源，除对阅读推广项目的显性支撑作用之外，还具有更深远的影响。一方面是产生示范引领作用，引导、激励社会组织等社会主体投身阅读推广，发起、组织阅读推广项目；另一方面是发挥政府资助的“杠杆”作用，为社会阅读组织和阅读推广项目“背书”，撬动、吸引更多社会资金、资源的投入。

英国地方政府以“桥梁”作用协调各主体间的合作。各地方政府在与社会阅读组织建立

[2] 经费数据来源于两组织年度报告。下同。

合作伙伴关系的基础上，[3]动员、支持公共图书馆、学校、幼儿育教机构等公共服务机构，促成和促进它们与社会阅读组织、其他社会组织、企业等之间的合作、协同，实现大型阅读推广项目在本地的落地实施。图书信托在其 2017/18 年度报告中这样描述地方政府的重要作用："地方政府是我们的关键传递渠道，(在这个渠道中）各地的儿童中心、图书馆和健康随访员将我们丰富的资源送达儿童和家庭"。[12]

（2）发起、组织者：社会阅读组织

图书信托和阅读社是三阅读推广项目的发起者。二者均是旨在促进阅读、专注于阅读推广的慈善组织，本文称之为"社会阅读组织"。大型阅读推广项目主要由社会阅读组织发起亦是英国阅读推广的突出特点。

作为项目的发起者，项目总体上的筹备、实施、评估等亦由社会阅读组织来组织。如三项目资金的筹措，实施计划、方案的制定，年度推荐书目的选择、发布以及阅读材料的编制，各协作实施主体间的联络、协同，所赠送书籍向发放机构的分配，相关阅读活动开展指南的制定和发送，项目在媒体上的发布与宣传、社交媒体的运营，以及项目的评估、改进等等，均由图书信托和阅读社统筹组织。

（3）主要实施者：公共图书馆及其他公共服务机构

大型阅读推广项目具体的实施和开展主要由各地公共图书馆、中小学、幼儿育教机构、医疗健康机构等公共服务机构承担。如图书起步项目，"阅读包"发放是其基础、主要工作，即通过医疗系统中的健康访视员（Health Visitor）或登记员，托儿所、幼儿园和儿童中心（Children's Center)，以及公共图书馆等发放给每一个适龄的婴幼儿家庭；该项目的另一重要部分是"音韵时光"、 "故事时间"系列亲子阅读活动，也主要是由公共图书馆、托儿所或儿童中心开展。世界图书之夜项目也大体可分图书赠送和活动开展两部分，其图书赠送主要由公共图书馆、学校、医院、监狱、护理中心等完成，其主题活动和各地阅读活动则主要由大英图书馆与各地的公共图书馆、学校、监狱、医院等开展。而暑期阅读挑战计划，则主要由各地的公共图书馆体系（含分馆）组织实施，包括在本地的宣传、接受少儿读者的报名、提供推荐书单内图书及其他图书的借阅服务、记录和评估报名读者的阅读情况、认定挑战结果并颁发奖章、证书，以及开展系列主题阅读活动等，而中小学则起着重要的辅助宣传和引导学生参加的作用。

（4）捐赠、协助者：其他各类组织机构和公众

政府资助以外，社会捐赠是阅读推广项目的另一主要经费来源。公众、企业、慈善基金及其他社会组织是社会捐赠的主体，与政府资助一样，主要是向发起组织阅读推广项目的社会阅读组织捐赠。2019/20、2020/21、2021/22 年度，图书信托分别获得社会捐赠 124.4 万、177.6 万、179.6 万英镑，约占其当年度总收入的 12.6%、17.1%、16.2%；阅读社分别收到社会捐赠 76.1 万、53.6 万、52.3 万英镑，约占其当年度总收入的 22.3%、8.2%、17.6%。以 2021/22 年度图书信托所获社会捐赠为例，其中公众以个人名义捐赠 128.6 万英镑，占 71.6%；合作伙伴（含企业和社会组织）捐赠 42.4 万，占 23.6%；慈善信托和基金会捐赠 8.6

---

[3] 如图书信托与地方政府以协议形式确立了正式的合作伙伴关系，2019/20 年度再次（此前连年多次）与英格兰所有地方政府（All Local Authorities in England）签定"合作关系协议"(Partnership Agreements)。见图书信托 2019-2020 年度报告第 17，https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search/-/charity-details/313343/accounts-and-annual-returns。

万，占 4.8%。部分社会捐赠属于“限定资金”（Restricted Funds），即捐赠用于指定项目，如 2020/21 年度，Kusuma Trust 和 Pearson 公司分别捐赠 10,000 和 3,000 英镑指定用于暑期阅读挑战项目。社会捐赠不限于资金捐赠，也有实物捐赠。如 2021/22 年度世界图书之夜项目所送出的 85,280 册图书（含电子书和有声书），由 17 家出版社捐赠。

捐赠之外，各类组织机构和公众也为大型阅读推广项目的组织和实施提供不同方式的协助。出版社、书店等会按项目（如图书起步）需求组织编写并出版适宜的图书或阅读材料，同时会低价提供或捐赠图书，开展相关阅读活动，以及协调作家、插画家等参与其他机构举办的阅读活动等；流浪者庇护所、食品银行、社区志愿组织等公益组织以及塞恩斯伯里连锁超市等企业，也参与大型阅读推广的实施，特别是在受新冠疫情影响的特殊时期，公共图书馆、学校等难以正常开放运行，食品银行、社区志愿组织、连锁超市等成为发放图书的主力；国家级及地方性电视台、电台、报纸杂志等新闻媒体，均会对大型阅读推广项目及其中重大阅读活动进行报道，起到重要的宣传推广作用；大学、研究机构等则为阅读推广项目提供专业支持，如参与推荐书单的选定、开展项目评估、提出改进建议等；公众也积极作为“志愿者”参与阅读推广项目、阅读活动的组织、实施和服务工作，如 2019/20 年度阅读社各项目共有 10,255 人次志愿者参与，其中“暑期阅读挑战”（Summer Reading Challenge）项目公众志愿服务时间累计超过 9 万小时[13]。

2.2 协作网络

上述各类、各个参与主体相互联接和协同，结成了协作网络。可以说，协作网络是多元协作关系的“具象”。各主体也正是在协作网络中发挥作用。具体地看，大型阅读推广项目的协作网络可分为两大部分：共同支持网络和协同实施网络。

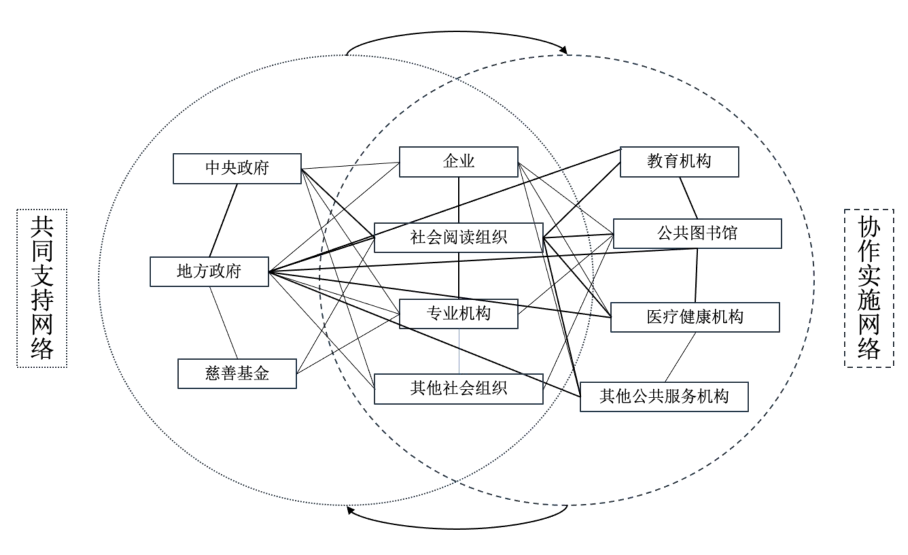


图 2 多元协作网络

共同支持网络主要由中央政府、地方政府、社会阅读组织、企业、慈善基金、专业机构和公众等构成，为阅读推广项目筹措资金、筹集资源，进行项目的规划、筹备，提供各种支持和协助。

协同实施网络主要由社会阅读组织、公共图书馆、学校及其他公共服务机构、慈善组织

和志愿组织、专业机构、企业、公众等组成，协作开展项目的组织和在各地的实施。

共同支持网络和协实施网络之间是相互交融、紧密联结的。不仅在于社会阅读组织、企业、专业机构和公众等主体同时在两网络之中，更在于前者对于后者、前者各主体对于后者各主体直接和间接的支持、协助与协同。两者一起组成阅读推广项目整体的协作网络。

3. 多元协作机制

各参与主体在协作网络中发挥各自作用，协同工作，围绕大型阅读推广项目的组织实施，形成了较为有序有效的协作机制。大体上可分为资源配置机制、沟通协商机制、协同实施机制、监督评估机制。

3.1“总分式”的资源配置机制

资源是项目存续的基础。对于大型阅读推广项目而言，其依赖的“资源”以资金为主，同时也包括图书、阅读材料、阅读活动空间场地等实体资源，以及组织实施图书发放、活动开展的人力人才资源。其资源配置实质上包含资源的投入、汇集、分配和使用，可分为“总-分”两个层面。在总体层面上，政府、企业、慈善基金、公众等将资金、图书等捐赠到社会阅读组织，由社会阅读组织汇集后，按项目整体需要，调拨用于各事项或发放至各地公共图书馆、学校等实施机构；在“分”的层面上，各地方实施机构汇集社会阅读组织调配的资源和来自本地的各类资源，按具体实施需要进行配置和使用。通过总分式的配置机制，既能“最大化”地筹集公私社会资源，又能“按需分配”，使资源得到有效利用。资源配置是项目开展的前提，也贯穿于大型阅读项目组织实施的全过程。

3.2 以“中间人”作用为特色的沟通协调机制

对于参与主体众多的大型阅读推广项目而言，协作伙伴间信息的沟通共享和各项事务的协商协调至关重要，充分有效的沟通协商是维护协作关系、开展协同合作的必要条件。在以会议商讨、信息发布、文件传递等为常规方式的社会阅读组织的统筹协调和地方政府的本地协调之外，“中间人”在其沟通协调机制中具有独特、突出的作用。如图书起步项目在各地均设有由公共图书馆馆员担任的“图书起步协调员”，协调员作为图书信托与当地协作伙伴的中间人，负责联络当地各协作伙伴，传递信息，协调各主体在本地实施该项目。同时，“行业组织”在三项目中也发挥着重要的“中间人”作用，如“地方政府协会”（Local Government Association）、“图书馆联合会”（Libraries Connected）[4]、“出版商协会”（Publishers Association）、“书商协会”(Booksellers Association)等。它们一方面代表本“行业”成员与中央政府、社会阅读组织及其他合作方开展合作探讨、协商，建立和维续协作伙伴关系，达成项目协作意向和方案，另一方面推动和协调本“行业”成员与其他各方共同开展实施项目。

3.3“两同一体”的协同实施机制

协同实施机制是大型阅读推广项目得以落地，触达目标群体，实现项目目标，达成良好效果、效益的关键。其协同实施一是“同步”实施，即各地协作伙伴同时间、同步骤、同进度地实施项目，如暑期阅读挑战项目是在每年暑假开展的，其前期宣传、读者报名、主题阅读活动、颁证颁奖等在各地均是同步进行的。二是“同内容”实施，以图书起步项目为例，其以阅读包发放和开展“音韵时光”、“故事时间”系列阅读活动为主体，这在全国各地是相

[4] 其前身为图书馆馆长协会（Society of Chief Librarians，SCL）。

同的，各地发放的阅读包也是一致的，而且虽各地图书馆自主安排“音韵时光”或“故事时间”活动的主题、主讲人和具体内容，但图书信托制定、发布了活动开展的指引，图书馆按指引所列的流程和要点开展阅读活动，使活动既具统一性又保证了活动水准。其他两项目也是如此。三是“一体化”实施，即地方各实施主体并不是“各自为战”，它们对项目的实施也不是割裂的，而是分工协作，将项目作为一个整体在本地协同实施。以世界图书之夜为例，各地公共图书馆、医院及其他健康机构、流浪者庇护所、成人教育机构、监狱等协同向其当地的服务群体特别是弱势群体进行项目宣传并赠送、发放图书，当晚在统一的主题和规划下各自开展符合各群体特点的阅读活动。

3.4 体系化的监督评估机制

监督评估机制中的“监督”主要来自政府，中央政府和地方政府会对阅读推广项目资金的使用以及项目实施过程、效果予以监督。中央政府层面主要由英格兰艺术委会和慈善委员会实施。艺术委员会会对受资助项目和机构开展持续的监督，受资助机构也须每年提交关于资助经费使用情况和项目开展情况的报告。三项目的发起、组织者图书信托和阅读社均为较大规模（年收入 1 万-1000 万英磅）的慈善组织（慈善编号分别为 313343、1085443），依法受慈善委员会的日常监管，每年提交较为详细的年度报告。地方政府也同样在辖区范围内进行有关监督，如对社会阅读组织开展的公开募捐活动须获得所在地政府的许可，地方政府也有权依法对募捐活动及募捐所得资金的使用予以监管，同时，对于辖区内多元主体协作实施的阅读推广项目，特别是对其中公共服务机构参与、实施的部分，地方政府有关部门也会予以监管。政府监督之外，社会公众监督、舆论监督和协作伙伴间的相互监督也是全方位和较为有力的。

监督评估机制中的“评估”则是社会阅读组织及其合作实施伙伴对大型阅读推广项目的实施、成果和效益经常性的调查、评估。图书信托内部有专门的“研究和评估团队”（Research and Impact Team），其职能之一就是组织本机构和协调合作伙伴对图书起步等项目进行评估。图书信托的网站上公开的关于图书起步项目的评估报告目前共有 41 份，自 2000 年始。既有对项目的整体评估，也有分项和地区性评估；既有单年度评估，也有阶段性评估；既有对项目本身的评估，也有对项目协作的评估。阅读社联合图书信托在内的多家阅读组织，研究编制了“阅读效果评估框架工具包”（Reading Outcomes Framework Toolkit），[5]为各种规模、类型的阅读推广项目提供了较为成熟可行且通用的评估指标和方法。阅读社一般每四年会对暑期阅读挑战项目作一次整体评估，目前公开的是 2018 年评估报告，[6]而世界图书之夜项目则基本每年都会进行评估。三项目的评估一般先由各项目实施伙伴提交报告和数据，委托专业机构、研究者进行分析研究，形成评估报告。评估报告发现的问题和提出的建议则成为后续改进的主要依据。

从主体、频次、内容、方式、作用等方面综合来看，其监督评估机制可以说是成熟且体系化的。

4. 评析

在考察了英国大型阅读推广项目的协作关系、协作机制之后，有必要进一步分析和回答该协作模式因何得以形成和存续，具有什么特点、优势，有什么问题和不足这几个相互关联

[5] 见 https://readingoutcomes.readingagency.org.uk/。
[6] 见 https://readingagency.org.uk/resources/3372/。

的问题。

4.1 以公共服务改革与社会组织发展为背景和基础

二战后，英国确立了“福利国家”制度，由政府全面提供社会保障和公共服务。[14]但至二十世纪六七十年代，福利国家公共服务效率低、政府财政压力大等弊端日渐显现。英国政府因此开始以市场化、社会化为重点的公共服务改革，转变公共服务的政府直接供给模式，开启了“多元治理”模式，“将‘政府、市场与社区、志愿组织等第三部门’的合作主义理念用于社会公共产品的供给”。[15]在文化领域的公共服务中，政府也主动转变为“主要赞助者角色”，[16]引导企业以及“第三部门”即社会组织，参与文化类公共服务的“治理”和供给。

英国本就有较为深厚的社会自治和互助传统，在公共服务改革中社会组织加速壮大。首先体现在社会组织数量上的增加，据统计英国目前注册的慈善组织已达 18 万 3 千多个（其中文化艺术类慈善组织超过 3 万个），[7]规模较小的志愿组织、社区组织数量更多。同时，社会组织逐渐深入教育、文化、科学、艺术、社区发展等更多领域，且日益细化、专精。致力于阅读推广的社会组织也在这个过程中出现并发展起来，发挥着越来越大的作用。

因此可以说，英国的公共服务改革和社会组织发展为公共文化服务领域特别是阅读推广事业中的多元协作创造了的战略性、全局性的政策环境和社会条件。大型阅读推广项目的多元协作模式形成、存续和发展亦以之为背景和基础。

4.2 以阅读价值认同和共同责任履行为内在驱动

二十世纪九十年代以来关于公共管理、公共服务的新理论如协同治理、整体治理、网络化治理理论等均强调“共同观念和目标”是多元协作的内在基础和动力。[17-18]英国全社会普遍认同阅读是公民的文化权益之一，认同阅读对促进个人发展、公共利益和社会进步的重要价值。在这样的共同理念之下，推动和推广阅读成为主要社会目标之一，阅读推广是政府责任，是企业的社会责任，也是社会组织和公众的共同责任。对共同价值的追求，对共同责任的履行，驱动了社会多元主体的大型阅读推广项目协作。

4.3 跨界协作与伙伴关系

从特点上看，英国大型阅读推广项目的多元协作可划归为新兴的公共管理、服务的“跨界治理”模式。它甚至超出了一般跨界治理所跨越的“界域”，实现了跨区域、跨部门、跨组织、跨领域的融合协作。在跨区域方面，既跨越了英国的大“区域”——英格兰、威尔士、苏格兰、北爱尔兰，也跨越了各大域内的各地方区划；跨部门方面，则是跨公共部门、私营部门和“第三部门”，这是跨界协作的“核心”；跨组织，主要是指政府层面，不仅有中央政府和地方政府以及地方各级政府之间的协同，也有政府中文化、教育、卫生、社会保障等部门之间的协同；而跨领域是指跨“行业”领域，其中突出和主要的是“图书”行业，从作者、出版社、发行商、书店到公共图书馆的“全链条”融入，与从幼儿园到大学的教育行业以及健康医疗行业、新闻媒体行业、其他文化艺术行业等多领域的共同投入。研究者们普遍认为，跨越多重“界域”的协作，可带来“资源共享、效率效益提升、行动一致性”等优势。[19]

协同治理、整体治理、网络化治理和跨界治理理论均重视多元协作主体间的“伙伴关系”，并将伙伴关系一般界定为“两个或两个以上的组织或机构分享共同议程协同工作，同时保持着自身的目标及其活动的独立性”。[20]英国大型阅读推广项目的多元协作主体之间即为典型

[7] 据英国慈善委员会网站 2023 年 6 月数据。

的“伙伴关系”。其形成首先赖于政府与社会组织间的战略伙伴关系。1998 年，英国政府与社会组织签定了《政府与志愿和社区部门关系协定》（The Compact on Relations between Government and the Voluntary and Community Sector，简称 COMPACT）并公开发布。[21]其后，几乎所有地方政府都与域内社会组织签署了地方版协定（Local Compacts）。[22]从而确立了政府和社会组织在公共事务中的合作伙伴关系。[8]在大型阅读推广项目中，两者承续了这种伙伴关系，并且将之扩展至所有参与主体之间。伙伴关系意味着各协作主体是平等的、自愿的、互相信任的，“在平等关系的基础上采用共同协商的决策方式”，[23]协同进行项目的组织实施。伙伴关系的存续利于各主体利用各自的优势，发挥能动性和创造性，也是“跨界协作”产生整体优势的因素之一。

4.4 社会阅读组织和公共图书馆“双核心”

以社会阅读组织为项目组织核心、以公共图书馆作为项目实施核心是英国大型阅读推广项目多元协作模式的另一重要特点。社会阅读组织的项目组织核心地位和作用前文中已较充分地表明。作为大型阅读项目的发起者，社会阅读组织在项目设计、计划与方案制定，资金及资源筹集、配置，信息沟通及事务协商、协调，项目评估与改进乃至协作关系的建立、维护等各方面，都处于中心地位、发挥核心作用。

公共图书馆与其他公共服务机构是大型阅读推广项目的主要实施者，可以说公共图书馆是其中的“核心”。从图书起步项目来看，在其实施区域内的几乎所有公共图书馆都加入了该项目，一般由公共图书馆的馆员作为该项目在本地的“协调员”，各公共图书馆（包括分馆）是阅读包的主要发放者之一，且“音韵时光”、“故事时间”系列阅读活动也主要由公共图书馆举办，定期开展亲子阅读活动的图书馆超过 2000 家。在世界图书馆之夜项目的主活动在大英图书馆举办，各地公共图书馆也同样是主要的图书发放者（同时提供项目推荐图书的借阅）和阅读活动举办者。而暑期阅读挑战项目的实施更是全部由公共图书馆承担，2021 年全英 93%的图书馆区的 5220 个图书馆实施该项目，在部分中小学的协助下进行项目宣传，接受少儿读者报名，提供图书外借，开展系列阅读活动，支持、辅助报名读者完成阅读计划，并颁发证书、奖章。

公共图书馆是专门的公共阅读服务机构，开展阅读推广是其职能之一，公众对其认可度高，在大型阅读推广项目的运行实践中“天然”地成为实施核心，而作为实施核心则恰能发挥其分布广、数量多的优势及其在阅读推广、阅读服务方面的专业能力。

4.5 专业性、广泛性和适应性

专业机构及其人员的参与增强了大型阅读推广项目的专业性。三项目不仅依据项目效果评估，也根据对不同群体的阅读条件、阅读状况以及阅读行为特点等的调查研究，不断地进行调整和改进，而有关评估和调查研究正由于专业学术机构和人员广泛深入的参与保证了其准确性和科学性。在其他环节，也是如此。如图书起步阅读包中的图书是每年由图书馆员、协调员、幼儿教育者和儿童中心组成的遴选小组选定的，[24]暑期阅读挑战和世界图书之夜的年度推荐书单也由专业机构、人士参与评选；对项目具体实施人员包括志愿者也会进行专

[8] COMPACT“阐述了双方关系的价值和原则，用于指导政府各部门与志愿部门之间的合作关系，它突出强调：政府对志愿部门的资金支持原则；政府确保志愿部门的独立性原则；双方在制定公共政策、提供公共服务上的协商、协作原则；志愿部门在使用公共资源上的公开性、透明性原则；政府保障不同类型的志愿组织公平获得政府资助的原则。”——周真真.英国慈善活动发展史研究.北京:中国人民大学出版社,2020:197.

业化培训。

协作实施主体的“广泛性”亦扩大了大型阅读推广项目受众的广泛性。全国范围内各性质、多类型且数量多的协作实施机构，使得项目可以触及、惠及各类别的大量人群。以世界图书之夜项目为例，其实施机构包括公共图书馆、学校、医院、护理之家、监狱、流浪者收容所、书店、社区组织等，举凡公共图书馆读者、各年龄段学生、医院就诊病患、书店消费者乃至服刑人员，特别是老人、残障人士、流浪者以及低收入居民等特殊群体均有机会、有渠道参与，并从中受益。

而多元协作模式的灵活性则提升了项目的适应性，即可以较敏锐地感知环境、条件等因素的变化，快捷灵活地作出反应和调整，准确适应变化，有效推进项目实施。如在新冠疫情期间公共图书馆、学校等不能正常开放，阅读包发放也受到阻碍，图书起步项目难以如常开展的情况下，迅速调整，以“图书信托关爱包”（BookTrust Care Packages）通过食品银行、社区志愿组织等发放，总共赠送超过 23 万 7 千册图书给婴幼儿和学龄儿童家庭。[25]2021 年，鉴于欠发达地区家庭的孩子更多受到疫情影响而面临更困难的阅读条件，阅读社联合公共图书馆、社会保障、儿童服务和公共健康机构开展了跨十地区的暑期阅读挑战特别项目，惠及近 10 万少儿。[26]

4.6 松散性和不稳定性

大型阅读推广项目的多元协作关系不是基于行政命令的行政关系或合同的契约关系，是独立、平等、自愿基础上的伙伴关系，没有强制力也不正式。虽然带来了扩展性、灵活性、适应性等益处，但同时也导致了松散性和不稳定性等潜在问题。既需要在维护协作关系、进行沟通协调、保持协同一致、保障实施效果等方面持续投入较高“成本”，也存在主要协作伙伴临时退出、协作关系破裂和项目实施受挫、中止等风险。

5.借鉴

英国大型阅读推广项目的多元协作模式是在其特定政治、社会背景和条件下形成并发展的，协作关系和协作机制较为成熟、有效，具有鲜明的特点和优势，也有潜在的问题、风险。借鉴其经验推动我国社会力量参与阅读推广、推进阅读推广事业发展、促进全民阅读，不能照搬也无法照搬，应结合我国国情，扬其长而避其短。目前来看，至少可从以下五方面着手。

首先，进一步加强政府主导作用，改进引导、扶持方式：强化政策引导，发挥各级政府组织优势，鼓励和支持公共部门主动与企业、社会组织等社会力量协作、合作；加大对阅读推广项目的公共投入，同时在“政府购买”基础上，探索以“遴选式”资助、“评选式”奖励等多种方式，扶持持社会阅读组织专业化发展，激励社会力量参与。其次，公共图书馆宜依凭其分布、资源、人才及专业优势，发挥更大作用，作为多元协作的“核心”来构建协作关系、组织实施大型品牌化阅读推广项目。第三，鼓励运用捐赠、互助等方式主动吸收社会资金，充分挖掘、利用社会资源。第四，推动跨区域、跨部门、跨组织特别是跨领域（文化、教育、出版、传媒、艺术、社会保障等）协作，注重在其中发挥党政部门、“行业协会”或类似组织的“中间”作用。第五，发挥政府和公共图书馆较强的凝聚力，在协作主体独立、平等的基础上，以签定协议、组建“联盟”、发布宣言等方式将协作正式化，并确立较为规范稳定的协作机制，同时保持协作的开放性、灵活性和适应性。

英国的经验也清晰地表明，成熟有效的多元协作模式需要较长时间的探索、磨合和不断改进。我国要形成适宜的、特色的、高效的阅读推广社会力量参与和多元协作，同样需要各

方长期的共同努力。

参考文献：

[1]张丽.英国低幼儿童的阅读推广服务研究[J].图书馆杂志,2020,39(03):69-76.

[2]李锦霞.基于英国阅读推广实践经验之分析与比较研究[J].山东图书馆学刊,2017,(03):68-72.

[3]代素满.英国公共图书馆少儿阅读推广活动分析及启示[J].图书馆学刊,2017,39(08):136-139.

[4]Bookturst. A history of Bookstart. [EB/OL]. [2023-06-18]. https://www.booktrust.org.uk/what-we-do/programmes-and-campaigns/bookstart/practitioners/history.

[5]DCMS. Framewrork for the Future: Libraries, Learning and Information. [A/OL]. [2023-04-01]. https://dera.ioe.ac.uk/4709/21/Framework_for_the_Future1_Redacted.pdf.

[6]Arts Council England. Great Art and Culture: 10-Years Strategic Framework 2010-2020 (2nd Edition). [R/OL]. [2023-03-22].https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Great_art_and_culture_for_everyone.pdf.

[7]Arts Council England. Let’s Create: Strategy 2020-2030. [R/OL]. (2020-01-27)[2023-03-22]. https://www.artscouncil.org.uk/our-strategy-2020-2030.

[8]Arts Council England. Envisioning the library of the future. [R/OL].[2023-03-22]. https://www.artscouncil.org.uk/research-and-data/envisioning-library-future#t-in-page-nav-1.

[9]DCMS. Libraries Deliver: Ambition forPublic Libraries in England 2016- 2021. [R/OL]. (2016-12-01)[2023-04-01].https://www.gov.uk/government/publications/libraries-deliver-ambition-for-public-libraries-in-england-2016-to-2021/libraries-deliver-ambition-for-public-libraries-in-england-2016-to-2021.

[10]LGA. Delivering local solutions for public library services. [R/OL]. (2017-08-07)[2023-05-05].https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/12.6_LGA%20Cllr%20handbook_Delivering%20local%20solutions%20for%20public%20library%20services.pdf.

[11]Bookturst. Annual Report and Financial Statements 2018/19. [R/OL]. 2020:27[2023-05-20]. https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search/-/charity-details/313343/accounts-and-annual-returns.

[12]Bookturst. Annual Report and Financial Statements for the Year Ended 31March 2018. [R/OL]. 2019:11[2023-05-22]. https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search/-/charity-details/313343/accounts-and-annual-returns.

[13]The Reading Agency. Annual Report 2019/20[R/OL].2020:7[2023-06-06]. https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search/-/charity-details/3963490/accounts-and-annual-returns.

[14]曹现强.当代英国公共服务改革研究[D].山东大学,2007:35.

[15]周学荣.英国公共服务改革及其启示[J].国家行政学院学报,2010(06):34-39.

[16]苗瑞丹.英国公共文化服务的分权与共治经验及其借鉴[J].马克思主义与现实,2016(04):169-175.
[17]田培杰. 协同治理概念考辨[J]. 上海大学学报(社会科学版)， 2014， 31(1)： 124-140.
[18]陈剩勇,于兰兰. 网络化治理:一种新的公共治理模式[J]. 政治学研究,2012, No.103(2)： 108-119.
[19]刘祺. 跨界治理的研究进展:文献计量、述评与展望[J]. 学习论坛, 2019(10)：58-65.
[20]曾维和. 当代西方“整体政府”改革:组织创新及方法[J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版)， 2008， No.63(5)： 20-27.
[21]William Plowden. The Compact: Attempts to Regulate Relationships between Government and the Voluntary Sector in England[J]. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2003,32(3):415-432.
[22]Third Sector. Compact in action: Developing local Compacts[EB/OL]. (2008-04-02)[2021-09-20].https://www.thirdsector.co.uk/compact-action-developing-local-compacts/management/article/798637.
[23]娄成武,于东山. 西方国家跨界治理的内在动力、典型模式与实现路径[J]. 行政论坛, 2011， 18(1)： 88-91.
[24] BookTrust. BookTrust unveils exciting new interactive books being included in Bookstart Baby bags. [EB/OL]. (2022-05-18)[2023-06-08]. https://www.booktrust.org.uk/news-and-features/news/news-2022/booktrust-unveils-exciting-new-interactive-books-being-included-in-bookstart-baby-bags/.
[25] BookTrust. BookTrust Care Packages. [EB/OL]. [2023-06-08]. https://www.booktrust.org.uk/what-we-do/programmes-and-campaigns/care-packages/.
[26] The Reading Agency. Summer Reading Challenge Cross-Authority Pilot 2021: Evaluation Summary Report [EB/OL]. [2023-06-08]. https://readingagency.org.uk/news/Summer%20Reading%20Challenge%20Cross Authority%20Pilot_Summary%20Evaluation%20Report_FINAL.pdf

Analysis of Multi-collaboration Model of Large-scale Reading Promotion Projects in the United Kingdom

Liu Liang
Department of Information Management, Peking University Beijing 100871; Beijing Technology and Business University Library Beijing 100048

Abstract: [Purpose/Significance] Analyzing the “multi-collaboration” implementation model of large-scale reading promotion project in the UK, provides reference for the social participation of reading promotion projects and the social development of reading promotion in China. [Method/Process] Taking typical reading promotion projects as examples, and applying the governance theories, this paper deeply analyzes and evaluates this model from the aspects of collaborative relationship, collaborative network, collaborative mechanism and its characteristics, advantages, etc. [Result/Conclusion] The government, social organizations, public libraries, enterprises, the public, etc., establish the cooperative relations in different roles, form the cooperative network including common support network and a collaborative implementation

network, and form the cooperative mechanisms such as resource allocation, communication and negotiation, collaborative implementation, supervision and evaluation mechanisms. The multi-collaboration model has the characteristics and advantages of cross-border cooperation, partnership, dual core, professionalism, breadth and adaptability, but also has the potential problems of looseness and instability. The experience could be used for reference in five aspects in China.
Keywords: United Kingdom　Reading Promotion　Multi-collaboration　Social Force Participation　Socialization